

SESI: IV

HRM DEVELOPMENT

- Training Needs Analysis
- Training Process
- Training Evaluation

SESI: IV

HRM TRAINING & DEVELOPMENT

I. DEFINISI MENURUT ANDREW. E. SIKULA (1981:227)

Pelatihan (*training*) is short-term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which non-managerial personal learn technical knowledge and skill for a definite purpose.

Sehingga, pelatihan ini dapat juga dikatakan merupakan:

- Suatu proses aktivitas yang menyangkut pengembangan pengetahuan, sikap, dan keterampilan seseorang atau sekelompok orang.
- Proses belajar untuk mencapai suatu perubahan atau pencapaian skill teknis yang spesifik. Biasanya jangka pendek dan lebih banyak dilaksanakan on the job.
- Yang mendapat training adalah first line dan middle

Development (pengembangan) is a long-term educational process utilizing a systematic and organized procedur by which managerial personal learn conceptual and theoritical knowledge for general purpose.

Sehingga, pelatihan ini dapat juga dikatakan merupakan:

- Proses belajar untuk mencapai suatu perubahan atau pencapaian knowledge, attitude, skill non teknis (manajerial dan human relation). Biasanya jangka panjang lebih banyak dilaksanakan off the job.
- Yang mendapat pengembangan adalah top dan middle

II. ALASAN PERLUNYA TRAINING

1. Pegawai yang baru direkrut sering kali belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan.
2. Perubahan-perubahan dalam lingkungan kerja dan tenaga kerja.
3. Meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki produktivitas
4. Menyesuaikan dengan peraturan-peraturan yang ada, misalnya standar pelaksanaa pekerjaan yang dikeluarkan oleh asosiasi industri dan pemerintah, untuk menjamin kualitas produksi atau keselamatan dan kesehatan kerja.

III. KAPAN PERLUNYA TRAINING

1. Pada saat karyawan mulai kerja
2. Pada saat karyawan akan promosi
3. Pada saat ada kemampuan, peraturan atau sikap yang terlupakan
4. Pada saat ada masalah atau potensi masalah
5. Pada saat ada perubahan teknologi dan unsur-unsur manajemen lainnya
6. Pada saat ada orang mau pensiun

IV. PELATIH DAN INSTRUKTUR

1. Pelatih

Pelatih atau instruktur yaitu seseorang atau tim yang memberikan pelatihan/pendidikan kepada para karyawan. Pelatih (*trainer*) memberikan peranan penting terhadap kemajuan kemampuan para pegawai yang akan dikembangkan.

Pelatih yang akan melaksanakan pengembangan (*development = training education*) adalah pelatih internal, eksternal, serta gabungan internal dan eksternal.

a. *Pelatih Internal*

Pelatih Internal adalah seseorang atau suatu tim pelatih yang ditugaskan dari perusahaan memberikan latihan atau pendidikan kepada karyawan. Setiap orang yang punya bawahan wajib melatih dan membina bawahannya agar berkompeten dalam bekerja (memberikan petunjuk-petunjuk untuk menyelesaikan pekerjaan, cara menggunakan alat-alat, mesin-mesin, dan yang lainnya. Sifat pengembangan yang diberikan atasan langsung adalah terus-menerus selama karyawan karyawan tersebut menjadi bawahannya. Sedangkan tim pelatih merupakan unit tertentu yang khusus diberi tugas melatih agar fungsi supervisor terlengkapi dan terbantu, contoh: unit-unit diklat dalam perusahaan, yang diberikan oleh tim pelatih sifatnya hanya sementara yaitu sepanjang dilakukan latihan atau pendidikan. Pelatih internal hanya melatih pegawai dalam lingkungan perusahaan bersangkutan saja.

b. *Pelatih Eksternal*

Pelatih Eksternal adalah seseorang atau suatu tim pelatih dari luar perusahaan diminta untuk memberikan pengembangan kepada para karyawan, baik pelatihnya didatangkan atau karyawannya ditugaskan untuk mengikuti lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan.

c. *Pelatih Internal dan Eksternal*

Pelatih gabungan internal dan eksternal adalah suatu tim gabungan pelatih internal dan eksternal yang memberikan pelatihan dan pengembangan kepada pegawainya. Cara ini paling baik karena teoritis dan praktisnya untuk melakukan pekerjaan akan lebih mantap. Pelatihannya yang ditangani tim internal dan eksternal akan lebih baik karena pelatih akan saling isi-mengisi dalam memberikan pengembangan kepada karyawan.

2. Syarat-syarat Pelatih

Pelatih atau instruktur yang baik hendaknya memiliki syarat sebagai berikut:

- a. *Teaching Skills*
- b. *Communication Skills*
- c. *Personality Authority*
- d. *Social Skills*
- e. *Technical Competent*
- f. Stabilitas Emosi

V. LANGKAH-LANGKAH PELAKSANAAN PELATIHAN

1. Hal-hal awal yang wajib diperhatikan:

- a. Relation to job analysis (kaitan dengan analisis jabatan)
- b. Selection of trainees (seleksi peserta)
- c. Selection of trainees (seleksi pelatih)
- d. Training of trainers (Pelatihan pelatih)
- e. Active participation (partisipasi aktif)
- f. Motivation (motivasi)
- g. Individual Differences (perbedaan-perbedaan individual)
- h. Training Method (Metoda Pelatihan)

- i. Training Materials and Tools (bahan & sarana pelatihan)
 - j. Feedback & Evaluation System (umpan balik & sistem evaluasi)
2. Pola umum langkah-langkah diklat sbb:
- a. Training Needs Analysis, yang memerlukan sarana:
 1. Job Description & Job Specification
 2. Performance Appraisal
 3. Organization Survey
 - b. Training Programme Preparation
Menentukan dan memantapkan 10 item yang tercantum pada no.1 di atas yang pada pokoknya menentukan unsur-unsur:
 - Manusianya (peserta dan pelatih)
 - Materialnya (bahan-bahan pelatihan) termasuk kurikulum dan silabus
 - Metodanya (tata cara, prosedur dan standar operation)
 - Hardware & tools (sarana fisik & alat-alat peraga)
 - Sistem evaluasi pencapaian dan tujuan
 - Penjadwalan program yang tepat, dimana perlu diperhatikan hal-hal seperti:
 1. hari kerja dan jam kerja
 2. lamanya program pelatihan dan breaktime
 3. tempat dan lingkungan pelatihan
 4. faktor kelelahan dan kebosanan
 5. kontinuitas pekerjaan rutin
 - c. Proses Training
 - d. Evaluasi Training
 - e. Evaluasi prestasi kerja pasca training
3. Selama proses training peran sentral yang vital terletak pada faktor instruktur yang secara idealnya ia harus memiliki ciri-ciri:
- a. Dapat memanfaatkan energinya untuk menularkan semangat kepada hadirin
 - b. Punya bekal pemahaman yang utuh dan jernih akan inti materi yang harus disampaikan sehingga ia dapat mengarahkan diri sepenuhnya untuk menarik perhatian hadirin
 - c. Dapat memanfaatkan teknik non verbal, berupa:
 1. sosok yang meyakinkan
 2. gerak-gerik yang rapi
 3. suara yang teratur
 - d. Dapat memanfaatkan daya ampuh kontak mata, baik untuk membantu hadirin maupun dirinya sendiri dalam memancarkan energinya.
 - e. Dapat menciptakan kesan pertama yang baik, seperti:
 1. berhenti sejenak untuk memusatkan perhatian hadirin
 2. memiliki rasa percaya diri ketika memulai pembicaraan
4. Dapat mengendalikan kegugupannya dan tidak merasa khawatir

VI. ANALISIS KEBUTUHAN atau *Training Need Analysis (TNA)*

Analisis kebutuhan adalah penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang akan dilakukan. Kegiatan ini akan sangat penting, rumit, dan sulit. Dikatakan sangat penting sebab di samping menjadi landasan kegiatan selanjutnya seperti pemilihan metode pelatihan yang tepat, biaya pelatihannya tidak murah sehingga bilamana pelatihan tidak sesuai dengan kebutuhan, selain tidak meningkatkan kemampuan organisasi juga akan menghabiskan banyak biaya. Selanjutnya dikatakan rumit dan sulit sebab perlu mendiagnosis kompetensi organisasi pada saat ini dan kompetensi yang dibutuhkan sesuai dengan kecenderungan perubahan situasi lingkungan yang sedang dihadapi dan yang akan dihadapi pada masa yang akan datang.

Selanjutnya, kegiatan ini akan berjalan dengan baik bila bisa menjawab tiga pertanyaan berikut:

1. Pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan apa yang dibutuhkan?
2. Apakah pegawai memiliki kekurangan dalam aspek di atas?
3. Apakah pelatihan akan memecahkan kekurangan-kekurangan tersebut?

Goldstein dan Bukton (1982) mengemukakan ada tiga analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan, yaitu:

1. analisis organisasi atau analisis kebutuhan organisasi (*organizational analysis*)
2. analisis tugas atau analisis kebutuhan jabatan (*job or task analysis*), dan
3. analisis orang atau analisis kebutuhan pegawai (*person analysis*).

1. Analisis Organisasi

Menganalisis tujuan organisasi, sumber daya yang ada dan lingkungan organisasi yang sesuai dengan realita, Wexley dan Latham (1981) mengemukakan bahwa dalam menganalisis organisasi perlu memperhatikan pertanyaan “*where is training and development needed and where is it likely to be succesful within an organization?*” Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengadakan survei mengenai sikap pegawai terhadap kepuasan kerja, persepsi pegawai, dan sikap pegawai dalam administrasi. Di samping itu pula, dapat menggunakan *turn over*, absensi, kartu pelatihan, daftar kemajuan pegawai, dan data perencanaan pegawai.

2. Analisis Job dan Tugas

Analisis job dan tugas merupakan dasar untuk mengembangkan program job-training. Sebagaimana program training dimaksudkan untuk membantu pegawai meningkatkan pengetahuan, skill, dan sikap terhadap suatu pekerjaan.

3. Analisis Pegawai

Analisis pegawai difokuskan pada identifikasi khusus kebutuhan training bagi pegawai yang bekerja pada jobnya. Kebutuhan *training* pegawai dapat dianalisis secara individu maupun kelompok.

1). Kebutuhan individu dari pelatihan

Analisis kebutuhan individu dari pelatihan dapat dilakukan dengan cara observasi oleh supervisor, evaluasi keterampilan, kartu kontrol kualitas, dan tes keterampilan pegawai.

2). Kebutuhan kelompok dari pelatihan

Kebutuhan kelompok dari pelatihan dapat diprediksi dengan pertimbangan informal dan observasi oleh supervisor maupun manajer.

Adapun alasan lain dari kebutuhan pelatihan dan pengembangan adalah sebagai berikut:

a. Adanya pegawai baru

Pegawai-pegawai baru harus dilatih untuk mengetahui bagaimana melakukan pekerjaannya, memahami situasi, aturan-aturan, dan pedoman kerja yang ada pada organisasi perusahaan. Mereka juga harus mengetahui tentang kewajiban-kewajiban, hak-hak dan tugasnya sesuai dengan jobnya.

b. Adanya penemuan-penemuan baru

Dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi modern, banyak ditemukan peralatan-peralatan baru yang lebih canggih daripada peralatan kantor yang digunakan sebelumnya. Pegawai-pegawai yang akan menggunakan peralatan baru tersebut perlu mendapatkan pelatihan agar dapat menggunakannya dengan sebaik-baiknya. Misalnya penggunaan komputer.

Adapun cara menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan dapat dilakukan sebagai berikut:

a. Analisis jabatan, dengan dibuatnya standar-standar pelaksanaan kerja untuk setiap jabatan dapat ditentukan kebutuhan pelatihan maupun pengembangan.

b. Tes psikologis, dipergunakan untuk menentukan peserta pelatihan maupun pengembangan yang memenuhi persyaratan kualifikasi yang telah ditentukan. Tes psikologis mempunyai validitas tinggi dalam memprediksi kemampuan pegawai yang akan menjadi peserta pelatihan ataupun pengembangan.

c. Penyelidikan moral, dapat dipergunakan untuk menentukan kebutuhan pelatihan maupun pengembangan. Misalnya mengukur sikap moral peserta sebelum dan sesudah pelatihan ataupun pengembangan.

d. Analisis kegiatan, dipergunakan untuk menentukan kesesuaian antara bidang pekerjaan peserta dengan jenis pelatihan maupun pengembangan.

VII. PEMILIHAN METODE PELATIHAN

Metode pelatihan yang akan dipakai bisa dalam bentuk *on the job training*, yaitu dilakukan pada waktu jam kerja berlangsung, baik secara formal maupun informal, dan *off the job training*, yaitu pelatihan dan pengembangan yang dilakukan secara khusus di luar pekerjaan.

Metode pelatihan dan pengembangan yang dipilih tergantung pada kebutuhan serta tujuan pelatihan. Tetapi di samping itu beberapa faktor perlu diperhatikan, yaitu:

1. *cost-effectiveness*,
2. *desired program content*,
3. *appropriateness of the facilities*,
4. *trainee preferences and capabilities*,
5. *trainer preferences and capabilities*, dan
6. *learning principle*.

Di antara beberapa faktor di atas, ada satu faktor yang perlu mendapat perhatian dan penting, yaitu *learning principle*. Hal ini disebabkan di samping merupakan faktor yang penting dalam suatu proses belajar-mengajar, juga karena faktor ini dapat dikendalikan.

Secara teoritis terdapat beberapa prinsip belajar yang dianggap sangat penting untuk meningkatkan efektivitas pelatihan, yaitu:

1. *participation* atau partisipasi merupakan keterlibatan seorang peserta latihan dalam kegiatan pelatihan secara aktif dan secara langsung. Partisipasi merupakan aspek penting dalam pelatihan sebab partisipasi dapat meningkatkan pemahaman yang lebih baik dan sukar untuk dilupakan.
2. *repetition* adalah melakukan atau mengatakan secara berulang-ulang dalam usaha menanamkan suatu ide dalam ingatan seseorang. Suatu konsep atau cara melaksanakan pekerjaan, bilamana dilakukan secara atau didengar berulang-ulang, akan tertanam dalam ingatan seseorang.
3. *relevance* berarti pelatihan mempunyai arti atau manfaat yang sangat penting pada seseorang, misalnya seseorang melaksanakan suatu pekerjaan melalui suatu langkah-langkah tertentu dan ini mempunyai arti penting karena memudahkan dia dalam pelaksanaan pekerjaan.
4. *transference* berarti adanya kesesuaian antara pelatihan dengan pekerjaan yang dilakukan sehari-hari oleh pegawai. *Transference* akan memotivasi seseorang untuk belajar sebab pelatihan akan dirasakan bermanfaat oleh peserta karena dapat mempermudah peserta dalam melakukan tugas-tugas sehari-hari.
5. *feedback* merupakan pemberian informasi atas perkembangan kemajuan yang telah dicapai oleh peserta pelatihan, mana yang perlu diperbaiki dan mana yang dapat dipertahankan.

1. Metode-metode Pelatihan *On The Job Training*

Ada beberapa metode pelatihan *on the job training*, yaitu:

1. *job instruction training* atau latihan instruksi jabatan adalah pelatihan di mana ditentukan seseorang (biasanya manajer atau *supervisor*) bertindak sebagai pelatih untuk menginstruksikan bagaimana melakukan pekerjaan tertentu dalam proses kerja. Metode ini bilamana dikaitkan secara khusus dengan prinsip-prinsip belajar di atas terlihat dengan jelas memiliki partisipasi yang tinggi, *relevance*, *repetition*, *transference*, dan juga *feed back*.
2. *coaching* adalah bentuk pelatihan dan pengembangan yang dilakukan di tempat kerja oleh atasan dengan membimbing petugas melakukan pekerjaan secara informal dan biasanya tidak terencana, misalnya bagaimana melakukan pekerjaan, bagaimana memecahkan masalah. Dilihat dari prinsip-prinsip belajar, metode ini mengaplikasikan prinsip belajar partisipasi, *relevance*, *transference*, dan *feedback*.
3. *job rotation* adalah program yang direncanakan secara formal dengan cara menugaskan pegawai pada beberapa pekerjaan yang berbeda dan dalam bagian yang berbeda dengan organisasi untuk menambah pengetahuan mengenai pekerjaan dalam organisasi. Ini biasanya dilakukan untuk pengembangan pegawai untuk memahami aktivitas organisasi yang lebih luas. Bilamana dilihat dari prinsip-

prinsip belajar, metode ini mengaplikasikan hampir semua prinsip belajar kecuali *feedback*.

4. *apprenticeship/internship* adalah pelatihan yang mengkombinasikan antara pelajaran yang di kelas dengan praktek di lapangan, yaitu sejumlah teori diberikan kepada peserta, peserta dibawa praktek ke lapangan. Teknik ini juga mengaplikasikan seluruh prinsip belajar seperti tersebut di atas.

2. Metode-metode Pelatihan *Off The Job Training*

Ada beberapa jenis metode pelatihan *off the job training*, yaitu:

1. *lecture* atau kuliah adalah presentasi atau ceramah yang diberikan oleh pelatih/pengajar kepada sekelompok pendengar, biasanya kelompok yang cukup besar. Di sini pola komunikasi yang terjadi umumnya satu arah. Pengajar dapat menggunakan berbagai alat peraga, memberikan kesempatan untuk bertanya atau berdiskusi, meskipun tidak intensif. Metode ini biasanya digunakan untuk memberikan pengetahuan umum kepada peserta. Selanjutnya, dilihat dari prinsip-prinsip belajar, metode ini umumnya paling umum menggunakan prinsip-prinsip belajar.
2. *video presentation* adalah presentasi atau pelajaran yang disajikan melalui film, televisi, atau video tentang pengetahuan atau bagaimana melakukan suatu pekerjaan. Ini biasanya dilakukan bilamana jumlah peserta cukup banyak dan masalah yang dijelaskan tidak begitu kompleks. Teknik ini hampir sama dengan *lecture*, miskin dalam penggunaan prinsip-prinsip belajar kecuali *transference*.
3. *vestibule training/simulation* adalah latihan yang diberikan di sebuah tempat yang khusus dirancang menyerupai tempat kerja, yang dilengkapi dengan berbagai peralatan seperti di tempat kerja. Teknik ini dapat mencakup semua prinsip belajar.
4. *role playing* adalah metode pelatihan yang dilakukan dengan cara para peserta diberi peran tertentu untuk bertindak dalam situasi khusus. Ini dimaksudkan untuk dapat merasakan apa yang dirasakan orang lain misalnya pelanggan, atasan, rekan sekerja, sehingga para peserta dapat berinteraksi dengan baik dengan orang lain.
5. *case study* adalah studi kasus yang dilakukan dengan memberikan beberapa kasus tertentu, kemudian peserta diminta memecahkan kasus tersebut melalui diskusi di kelompok belajar. Kasus-kasus yang diberikan sesuai dengan situasi nyata pekerjaan akan menimbulkan *transference*.
6. *self-study* adalah meminta peserta untuk belajar sendiri melalui rancangan materi yang disusun dengan baik, seperti melalui bahan bacaan, video dan kaset. Hal ini biasanya dilakukan karena adanya hambatan-hambatan geografis, sulitnya untuk bertemu langsung, atau biaya yang sangat tinggi bilamana peserta harus dikumpulkan dalam satu tempat.
7. *program learning* adalah bentuk lain dari *self study*, yaitu menyiapkan seperangkat pertanyaan dan jawabannya secara tertulis dalam buku, atau dalam sebuah program komputer. Setelah membaca dan menjawab pertanyaan, peserta memberikan *feedback*. Kemudian melalui *feedback* dapat diketahui hasilnya.
8. *laboratory training* adalah latihan untuk meningkatkan kemampuan hubungan antar pribadi, melalui *sharing* pengalaman, perasaan, persepsi, dan perilaku di antara beberapa peserta.

9. *action learning* (belajar bertindak) adalah proses belajar melalui kelompok kecil dalam memecahkan berbagai persoalan dalam pekerjaan, yang dibantu oleh seorang ahli, bisa dari dalam perusahaan atau dari luar perusahaan.

VIII. EVALUASI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Evaluasi pelatihan dilihat dari efek pelatihan dikaitkan dengan:

1. reaksi peserta terhadap isi dan proses pelatihan, dapat diukur dengan cara menanyakan kepada peserta, apakah peserta menyukai program pelatihan, program pelatihan dirasakan bermanfaat, mudah dipahami dan lain-lain, yang dapat dilakukan dengan menyebarkan kuesioner.
2. pengetahuan yang diperoleh melalui pengalaman latihan, diketahui dengan mengukur seberapa besar tambahan pengetahuan yang diperoleh setelah pelatihan dilakukan. Ini dapat dilakukan dengan mengadakan *pretest* yakni tes sebelum pelatihan, dan *post test* yakni tes sesudah pelatihan.
3. perubahan perilaku, diketahui dengan mengukur perubahan perilaku setelah pelatihan dilakukan. Ini memang tugas yang sulit, tetapi dapat dilakukan dengan cara menanyakan langsung kepada atasannya, rekan kerjanya, atau melakukan pengamatan di lapangan.
4. perbaikan pada organisasi, dapat dilihat dari perputaran kerja yang menurun, kecelakaan yang makin rendah, menurunnya ketidakhadiran, dan penurunan biaya proses.